

経営論集

57巻 第1・2号

2010年3月

日本企業のグループ経営と人材戦略

松崎 和久

- 1, はじめに
- 2, 準企業内部労働市場
- 3, グループ内人材移動
- 4, グループ内人材交流
- 5, グループ内共通基盤
- 6, グループ・コア人材の育成
- 7, グループ人材戦略の論点

1, はじめに

100年に一度あるかないかと言われるアメリカ発の金融不況が世界を駆け巡るなか、日本企業のグループ経営を取り巻く環境は、一層厳しさを増している。たとえば、世界を吹き荒れるM&Aは、持株会社制度への移行や上場子会社の非上場化を促進する原動力として働いた。また、株主、顧客、社員に対する貢献を意味する企業価値は、内部統制の重要性と企業統治の改革をもたらすキッカケとして作用した。このようなグループ経営を取り巻く環境変化に対し、日本企業の多くは、過去に見られた言葉優先の連結経営のあり方を見直したり、精緻化に励むなど、グループ経営の完成度を高めるため、日夜、試行錯誤を繰り返しているのが実情といえる。

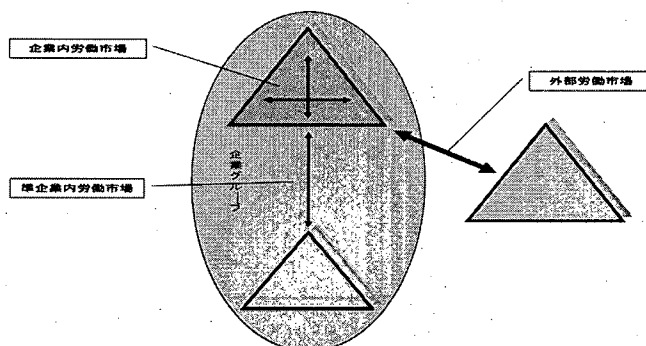
こうしたなか本研究では、日本企業のグループ経営と人材戦略に焦点をあてる。具体的には、日本企業のグループ人材マネジメントを明らかにする一方、グループ内における人材の移動や交流、さらに共通基盤や人材育成まで、文献サーベイを中心に企業事例を盛り込みながら、こ

れを明らかにする。

2, 準企業内部労働市場

一般に労働経済学では、労働市場を「企業内労働市場」と「外部労働市場」に加え、両者の中間領域である「準企業内部労働市場」の3タイプに分けている（井関・佐野・石田,1982; 永野,1989; 八代,2000,2002）¹。

図表1 労働市場のタイプ



図表1のとおり、企業の内部に形成される労働市場は、その名のとおり「企業内労働市場」と呼ばれている。平たく説明すると「企業内労働市場」は、ある部署から他の部署への異動や昇進など企業内における労働移動であり、その対象者は「正社員」になる。このような「企業内労働市場」の特徴は、個別企業のルール、長期の論理、組織の論理などがあげられる。また、企業の外部に形成される労働市場は、そのまま「外部労働市場」と表現されている。簡単に言うと、「外部労働市場」は、A社からB社へ「転職」を通じた労働移動であり、その主な対象者は、非正社員、パートタイマー社員、人材派遣社員、嘱託社員等である。「外部労働市場」は、需給メカニズム、短期の論理、市場原理等がその主な特徴としてあげられる。一方、企業内労働市場と外部労働市場の中間に存在する労働市場は「準企業内労働市場」と呼ばれている。中間労働市場（伊丹・松永,1985）、企業グループ労働市場（稲上,2003）とも言い換えられる「準企業内労働市場」は、企業グループ内における親会社からグループ各社（子会社・関連会社）への出向や転籍による労働移動と定義され、当該市場の対象者は、言うまでもなく「出向・転籍者」である。

「準企業内労働市場」を巡るグループ人材戦略の主な論点には、4つの事柄があげられる。ひとつは、グループ内における「人材移動」である。これは、グループ企業間における単純な

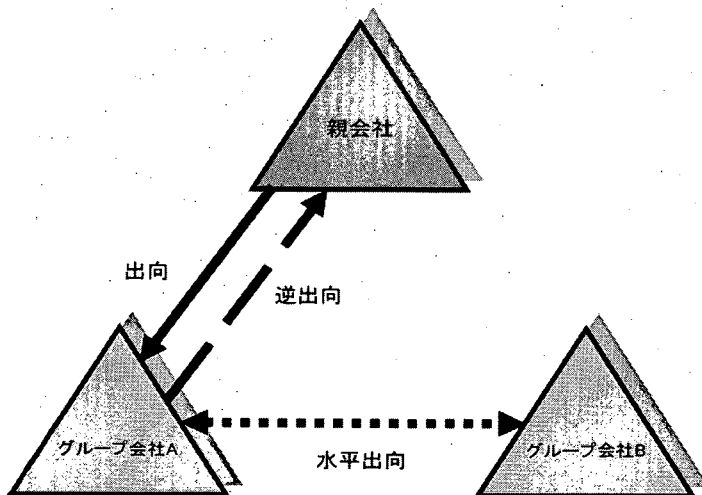
人材の移動に着目するものであり、具体的にいうと、グループの親会社から子会社・関連会社への「出向」、グループの子会社・関連会社から親会社への「逆出向」さらにグループ拠点間を対象とする「水平出向」の問題である。第2は、グループ内における「人材交流」である。これは、グループ全体で人材の流動化に関する考察である。第3は、グループ内における「共通基盤」の構築である。これは、グループ内の人材交流を実現するため必要なグループ共通基盤（処遇やルール、育成など）に関する検討である。第4は、グループ・コア人材の育成である。単一企業のマネジャーとは異なり、グループ全体の視点から全体最適の追求が求められるグループ・マネジャーの育成である。

それでは、グループ内における「人材移動」「人材交流」「共通基盤」「グループ・コア人材の育成」について、順を追って説明する¹⁾。

3. グループ内人材移動

グループ内人材移動の主要なテーマは、文字通り、企業グループ内におけるグループ人材の多様な移動形態の考察である。すなわち、出向（Employee Transfer）、逆出向（Employee Reverse Transfer）、水平出向（Employee horizontal Transfer）の目的とその効果に関する検証だが、これらを図で示すと図表2のようになる。

図表2 グループ内人材移動のタイプ



第1のテーマは「出向」である。「出向」とは、出向元企業の身分を持ったまま出向先企業で働くことである。この「出向」と類似する言葉として「転籍」があるが、これは転籍元企業

の身分を捨て完全に転籍先企業へ移ることであり「移籍」とも呼ばれている。このように出向と転籍が持つ意味はそれぞれ微妙に異なるが、ここでは両者を同意とみなし「出向」として議論を進める。

出向制度とは、国際的にもわが国独自の人事管理制度のようだ。高梨（1994）は、出向について日本独特のホワイトカラーの雇用調整策として有効に機能してきたし、今後とも維持されると論じている。Ahmadjian and Lincoln（2001）は、出向（Shukko）について、企業間で社員や従業員を移動させ、サプライヤーやカスタマーが持つ暗黙的な知識ストックを利用する役割を演じる制度であると言及している。團（2001）は、日本企業が出向を受け入れた理由として、労働者を企業間で移動させて失業を回避する、そして、長期ストック型雇用管理を維持する基盤を完全に崩さなくて済むことをあげている。山本（2002）は、出向についてわが国独特の組織間キャリア移動形態と主張している。稲上（2002）は、アメリカに出向制度が基本的に存在しない理由として、第1にアメリカには系列システムが見当たらない、第2に日本でいう子会社（つまり、株式公開する子会社）がない、第3に長期雇用保障という考え方の衰退をあげている。宮本（2006）は、ある製造グループ企業の出向を調査したところ、特に技術・技能の継承面で出向が大きな役割を果たしており、企業成果を高めるまで関与している点を浮き彫りにしている。

「出向」の歴史に詳しい稲上（2003）によると、わが国の出向制度は、新事業分社化型と不採算部門別会社化型・業務委託型という、いわば「攻め」と「守り」の「出向」タイプが存在する一方、歴史的にみると「攻め」と「守り」の出向が繰り返されてきたと論じている。そして、わが国で社員の出向制度が広く一般化したのは、1960年代に入ってからだと主張している。日本の経済発展に伴い企業の多角化や分社化が拡大し、こうした企業グループの膨張期におけるグループ各社に対する経営指導や業務支援の必要が高まった背景からである。しかしながら、1970年代におけるオイルショック後の減量経営時代となると、企業内に余剰労働力が生み出され、その受け皿としてグループ各社への出向や転籍行動が活発化した。つまり、グループ全体で雇用を保障する「雇用保障」といわれるものである（川喜多, 1997）。1980年代に入ると、企業の多角化・分社化の拡大と中高年社員の顕在化や定年延長制・役員定年制の定着から、企業グループへの出向や転籍が拡大した。1990年代、事業移管・分社化により大量の退職出向が生まれる一方、若手の現業社員や技能者の出向が増加した。また、管理職の早期出向も目立つようになった。さらに出向や転籍の範囲がグループ各社からその外部労働市場まで拡大した（稲上, 2002）。また、一部の企業では、グループ各社からグループ親会社への逆出向を導入するケースも見られるようになった。

このような出向制度における最近の動きとは、これまで無条件で親会社からの出向を受け入

れてきたグループ各社が必要な人材は受け入れるものの、不要な人材は拒絶するようになってきている。雇用調整のための出向手段は大幅に減少しているからである。玄田（2002）によると、今後、出向による雇用調整機能が低下する背景として、第1に受け入れ先となる中小企業の業績が悪化している。第2にグループ企業や系列企業にあった長期的な取引関係が弱まっている。第3に早期退職優遇制度と出向とのバランスの問題をあげている。

企業グループ内における人材移動という視点から、「出向」について体系的な研究をおこなった永野（1989）によると「出向」は、大きく4つのタイプに分類される（図表3）。「企業集団統合型」は、分社化によるグループの拡大に伴い、出向元企業がグループ内の各社を一つの企業集団として統合させるために発生する出向であり、企業間の結びつきを強めるための出向である。このタイプは、グループ各社の企業統合の促進と連携の強化など、求心力を深めることを目的とする戦略的出向であり、このため、出向社員たちの年齢は、脂の乗り切った40～50歳の中高年層が対象となる。「出向先強化型」は、出向先となるグループ各社を育成強化するため発生する出向であり、具体的には、系列・サプライヤーシステムが該当する。このタイプは、グループ各社に対して経営や技術の指導や援助を目的とした支援的出向であるが、一定期間後に出向元企業へ復帰するケースが多いとされている。出向社員たちの年齢は、働き盛りの30～40歳が対象となる。「従業員排出型」は、若年・中堅層の昇進を優先させるために中高年者を企業外に排出する手段として発生する出向であるため、出向元企業に復帰するケースはほとんどない。リストラ型出向とも表現できるこのタイプは、親会社の余剰人材や固定費負担が重くのしかかる50～60歳のシニア社員が対象であり、解雇ではなく排除・排出という手段を通じて解決を図るものである。「教育訓練型」は、企業内でなく出向先企業での訓練機会の提供を意図した出向である。このタイプは、おおよそ20～30歳の若手社員を対象として、将来の経営幹部を育成する目的でグループ各社へ教育的出向をさせ、その後、出向元企業へ再度復帰させるタイプである。

図表3 出向タイプと年齢・性格

出向タイプ	年齢	性格・目的
企業集団統合型	40-50歳	・戦略的出向 ・求心力を深める
出向先強化型	30-40歳	・支援的出向 ・テコ入れを図る
従業員排出型	50-60歳	・リストラ的出向 ・余剰資源の受け皿
教育訓練型	20-30歳	・教育的出向 ・グループ人材の育成

資料）永野（1989,1996）を参考に作成

ところで、日本企業は、これまで親会社の受け皿として子会社・関連会社を位置づけてきた。そのため、余剰人材と化したシニア社員が出向のその主要な対象者であった。しかしながら、親子連結経営の重要性が求められる時代に突入し、これまで単に親会社の受け皿に過ぎなかった子会社・関連会社は、自前で競争戦略の策定やグループ全体への貢献が要求されるため、経験と分析に秀でた戦略スタッフの存在と役割がひととき重要になるものの、長年、染み付いた性格から、実際には優秀なプロパー戦略家が育っておらず、今後、問題が顕在化する可能性は少なくない。このため、親会社のコーポレート・スタッフ（戦略スタッフ）がいわばゲストストラテジストとして出向・転籍し、子会社・関連会社の戦略スタッフ・プロパーと互いに協力しながら、競争戦略をプランニングする意味は大きいものと考えられるⁱⁱⁱ。たとえば、ゲストストラテジスト制度を導入した場合、第1に子会社・関連会社の戦略ベクトルをグループ全体の戦略ベクトルと符号（一致）させられる。第2に親会社と子会社・関連会社双方の戦略スタッフの能力向上や相互学習の促進、モチベーションのアップが期待できる。第3に、親会社スタッフと子会社・関連会社スタッフの間に存在する思考の溝を解消できると考えられる。筆者の拙い経験からも、親会社でグループ経営を策定するコーポレート・スタッフの多くは、子会社・関連会社が直面する問題や経営実態をよく理解・把握していないケースが多い。たとえば、親会社は、子会社・関連会社を対象にグループを形成しているように、子会社・関連会社もまた自らのグループを構成してグループ経営を展開している。つまり、子会社・関連会社は、親会社が策定するグループ経営のプレイヤーである側面と同時に自分自身がグループ経営の担い手としてマネジャーの側面も併せ持っている。このような子会社・関連会社の性格や経営ミッションを十分理解しながら、親会社の戦略的意図でこれを打ち消さないよう配慮しなければならないはずなのに、コーポレート・スタッフの多くは、親会社内におけるジョブ・ローテーションの経験はあるものの、会社に採用されてから親会社一筋でやってきたエリート社員で占められているため、彼らの手で推し進められるグループ経営は、どうしても親会社最適となりやすく、グループ各社の実情を完全に反映していないプランニングとなってしまう恐れがありうる。このような課題を克服するひとつの手段として、ゲストストラテジスト制度の導入は、有効であるものと考えられる。

第2のテーマは「逆出向」である。これまでの議論では、グループ親会社からグループの子会社・関連会社への「出向」に焦点をあてたものであった。そして、若干の諸研究から、グループ親会社は、企業グループの統合、出向先企業の支援・強化、余剰人材の受け皿、Aクラス社員の教育・訓練を主要な目的として、グループの子会社・関連会社への出向を制度化させている実態が具体的に明らかとなった。一方、「逆出向」はどうだろうか。「逆出向」は、グループの子会社・関連会社からグループ親会社への人材移動であり、本社出向とも言い換えられる。「逆

出向」の実態については、これまで複数の実証研究によって検証がなされてきた。これらの諸研究によると、グループの子会社・関連会社からグループ親会社へ向けた「逆出向」の実態は、かなり限定的であり、必要最小限度にとどまっているようだ。たとえば、雇用職業総合研究所(1987)の調査によると、逆出向を実施する企業の割合は33.7%に過ぎなかった(永野,1989)。企業調査会(1992)の調査によれば、逆出向制度を導入する企業は全体の37.7%にとどまるという結果がすでに得られている。さらに日本企業4社を対象に聞き取り調査を行った團(2004)によると、これらの企業の間で逆出向はほとんど行われていないか、ごく一部で行われているに過ぎないものと結論付けている。

このように日本企業を対象とする逆出向の実態は、必ずしも活発ではない事実が浮き彫りとされたが、次に、逆出向の重要性を主張する主要な論者の指摘を取り上げてみよう。逆出向の意義について、いち早く指摘した人物のひとりである寺本(1990)によると、逆出向の有効性とは、グループレベルで人的資源を活用できるのみならず、モノの見方・考え方のミキシングに効果的であると主張している。すなわち、通常、中核会社は中核会社の視点から、そして関連会社は関連会社の視点から相手を見てしまい、グループワイドな人心の一体感が生まれにくい。このような問題を克服するのに逆出向は、非常に有効な手段であると論じている。企業グループ内における人材移動の研究で有名な永野(1996)によると、親会社からの一方向な流れのみならず、関連会社から親会社へそして関連会社相互で異質な人材が会合する場を広げる、いわゆる逆出向を含んだ「ネットワーク型の人材交流」を通じて、人材育成機能が高まるものと指摘している。高野(2000)は、グループ経営において環境変化にあわせて機軸となるリソースも変化していくことが前提となるため、子会社で採用された人材が本社の幹部になるケースも増えてくることを示唆した。近年、当該分野を中心に研究を進めている團(2004)によると、関連会社社員の能力を向上させるひとつの手段として、関連会社人材を本体に逆出向させ、教育訓練と経験を積ませる重要性は非常に大きいと主張している。このような論者たちの諸見解を集約すると、逆出向がもたらす効果は、主に3つあげられる。

ひとつは、グループの子会社や関連会社側に所属する人材のモチベーション効果である。現在、アサヒビールでは、関連会社からグループ本社へ逆出向する制度を導入している。同社によると、賃金等については関連会社に準じるものの、大きな仕事を任されるため出向社員やプロパー社員のモチベーションを高める一助となっているそうだ。

2つ目は、グループ内における情報や意識の共有化効果である。例えば、NECでは、比較的いろいろな視点転換が可能な若手を対象に逆出向を導入して、グループワイドな意識(モノの見方・考え方)を身につけさせることに取り組んだ(寺本,1990)。東芝では、1990年の段階でグループ全体の総合力を発揮する必要性が高まりから、逆出向を含む双方向人事交流の

強化を通じてグループ親会社とグループの子会社・関連会社間における情報の共有化を図った^{iv}。一方、日本の自動車産業では、部品メーカーの若手技術者が完成車メーカーへ派遣され、自動車の設計開発業務を協力して担当するゲストエンジニア制度が普及している。協調的な企業間ネットワークの優位性を指摘する河野（2005）によると、ゲストエンジニア制度の利点として、双方の技術者が互いに知識を持ち寄ることでコスト低減やイノベティブな新製品開発の実現が可能となったり、派遣された部品メーカーの若手技術者の市場情報へのアクセス、新しい知識の獲得が期待できる点をあげている^v。このようにゲストエンジニア制度は、自動車のようにアーキテクチャーのタイプが擦り合わせ（インテグラル）型であるほど、グループ内における情報や意識の共有化の向上に大きく貢献できる制度であるといってもよい。

逆出向がもたらす効果の3つ目は、人材教育効果である。逆出向を通じた人材教育の重要性について主張する團（2004）によると、今日の日本企業の多くは、グループの子会社・関連会社側の人材に対する長期的な教育訓練を主たる目的とした逆出向は、今のところ行われていないのが実情であると述べながら、このような実態によって、親会社と関連会社の人材との間には、歴然とした格差が存在する点を強調している。

グループ内人材移動における第3のテーマは、グループ拠点間を対象とする水平出向であるが、水平出向だけに焦点を当てた研究ないし事例は、今のところ確認することができなかった。しかしながら、近年、持株会社制へ移行する企業が増加の一途を辿るなか、持株会社傘下にある事業会社間における水平出向の戦略的重要性は、ますます高まりつつある。というのも、異なる企業同士であっても事業の関連性が高いとき、それぞれの知識人材を相互に出向させる意義は、大きいからである。

水平出向を効果的に運用するには、主に2つの課題を克服する必要がある。ひとつは、グループ経営とは、そもそも親会社主導で立案・推進される“本社の所有物”である。にもかかわらず、水平出向は、子会社・関連会社間を対象とした人材交流である。もし水平出向のすべてを当事者ではない親会社主導で立案・実行した場合、本当に正しい人材交流が実現できるかどうか疑問である。このため、親会社は、水平出向の導入とその運用を図る際に必要な関与については最小限に留めるべきであり、実際のオペレーションは、子会社・関連会社間に権限委譲を最大限することが望ましいだろう。もうひとつの課題は、子会社・関連会社へ水平出向の権限を移譲する場合に不可欠な条件として、信頼関係の構築があげられる。というのも、水平出向を成功させるには、日頃から子会社・関連会社同士が信頼関係を強め、お互いの情報を共有しておく必要がある。当事者間の信頼関係が喪失したなかで水平出向を実行しても、形はあるが中味のないしくみになってしまう危険性が高く、このため、信頼関係をグループ内でどう構築するのか検討が必要だろう。

4, グループ内人材交流

グループ人材移動で論じた出向、逆出向、水平出向に関する議論の多くは、単に移動形態をパーツごとに切り分けて断片的に考察を加えたものであり、グループ全体の人材交流の意義と効果を十分に説明するものではなかった。グループ人材交流がもたらす波及効果を具体的に明らかにするには、グループ内における多様な移動形態を総合的に捉えて検討することが肝要である。ここでは、グループ全体を対象とする人材移動に焦点をあて、グループ内における人材の流動化、すなわち、人材の相互交流のしくみとその組織的效果について検討をおこなう。

最初に、グループ内で人材の流動化を図る是非について考えてみよう。結論から述べると、業種や企業によって厳密には異なるものの、人材の流動化は積極的に展開すべきだろう。ひとつは、個別企業を超えて企業グループが有する知識や能力を容易に生かせるからである。つまり、人材を流動化しなければ個別企業内に存在する知識や能力に制約されるが、流動化を通じて企業グループが有する知識や能力にアクセスできたり、グループ企業同士で有効活用が可能となる。二つ目は、知識源泉である人材のモチベーションを高める点においても、流動化は効果的な手段といえる。多様な人材との接触や交流から意欲が刺激され、これまで以上に高いやる気を生み出す作用が働く。三つ目は、人材の流動化が将来のグループ経営を担うコア人材の育成につながることである。

次に、人材の流動化を支持する論者の意見について触れてみよう。寺本（1990）は、ヒトと情報をあわせてグループ内で還流させてダイナミックなシナジー効果を生み出すことが、戦略的グループ経営の中核的なプロセスであると指摘している。そして、ヒトと情報・知識を還流させる理由とは、ヒトと情報・知識は多重利用が可能であることに加え、ヒトと情報・知識は他のヒトと情報・知識と出会うことで新たな結合、連関が生まれ、そこから新たなシナジーが創出される可能性を持っているからである。伊藤（1991）は、日本経済新聞記事のなかで、ヒトは情報や知識のキャリアーであるとしながら、活発な人材交流を推進すべきであることに加え、知を交換するグループ労働市場を形成すべきであると主張している。川喜多（1997）は、アンケート調査の結果から、企業間人事交流の将来傾向は、①グループ内人事移動が進む傾向と減少する傾向の両方がある、②労働力の選別にグループ内人事移動が活用される、③グループ企業間移動がキャリアコースに組み込まれる、④グループ企業間移動を選抜のインセンティブとしながら、個人の側からの選択性も高めようとしている、⑤高齢化対策としての移動も増えることを明らかにしている vi。寺澤（2000）は、環境変化が激しいなか、変革こそ経営の重要な使命である現在の状況では、ヒトにしろ、お金にしろ、流動性を高めることが重要であると言及している。平野（2003）は、本社人事部と事業部門を含むグループ企業間に存在する

個人情報非対称性 (Asymmetric Information) を克服する処方箋として、グループ公募制度のような人材流動化を図ることが効果的であると論じている。一方、グループ経営を海外の子会社・関連会社まで拡張し、ワールドワイドな人材交流の実態を調査した桑名・岸本・高井 (1999) によると、グループ企業間の学習を促進させるもっとも効果的な方法のひとつは、企業間人材交流であると述べながら、日本企業のグローバル・ラーニングに関する実態についてアンケート調査を行った結果、親会社と海外の子会社・関連会社間における人材交流 (特に、出向形態) はかなり活発であるのに比べ、海外の子会社・関連会社間における人材交流 (水平出向形態) は少ない事実を明らかにしている。

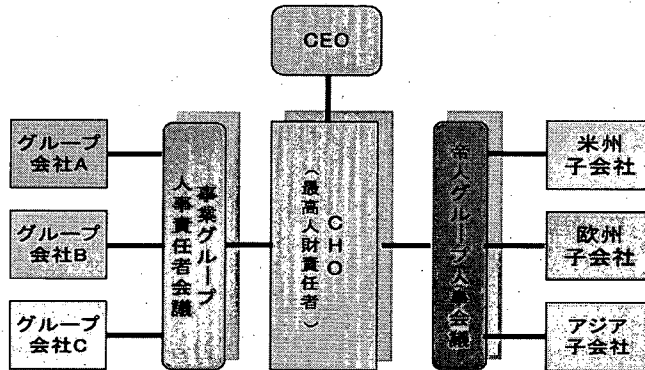
以上のような人材の流動化がもたらす落とし穴は、グループ内に依存しすぎることで生まれる過剰な内向き志向である。つまり、人材の流動化をグループの枠内だけに限定しすぎると、グループ外部の人材との交流が疎かになったり、グループの外に点在する知識や情報の接触や吸収に乗り遅れてチャンスを失う可能性がある。このようなグループ自前主義を回避する対策としては、グループ内という内向き志向に陥ることなく、グループ外にも人材交流の機会を広げてマクロ環境の変化にも機敏に反応することが肝要である。

今日、グループ内人材交流を積極的に推進する企業の事例を紹介しよう。全体最適の追求が重要性を帯びてきた企業の中には、人材の採用から育成までをグループの子会社・関連会社がそれぞれ個別に実施するのではなく、企業グループをひとつに見立て、人材マネジメントを総合的に展開する企業が徐々に増えている。ここでは、今日、グループ人材マネジメントに力を入れている日本企業の代表格である大手繊維メーカーの「帝人」を取り上げてみよう。

帝人は、2003年に持株会社への移行に伴い、グループ求心力を向上するため、社歌とは別にグループ歌『We are the Teijin Group』の導入^{vii}、グループ企業の若手人材を対象に社内異業種交流会を開催してボトムアップな提言の喚起など^{viii}、独自のグループ人材マネジメントを次々に展開している。ここでは、なかでも3つのユニークなグループ人材制度について触れてみたい。

第1は、グループ・グローバルの視点から人材の最適配分や弾力的な運用を実現するため、2007年度、海外子会社の人事担当者で構成される「帝人グループ人事会議」と国内グループ会社の人事担当者によって構成される「事業グループ人事責任者会議」のふたつの会議を横断する「グループ横断人事会議」を新たに設ける一方で、「グループ横断人事会議」のまとめ役として、グループ全体の人事戦略を統括する最高人事責任者 (Chief Human Resources Officer : CHO) を置いた (図表4) ^{ix}。

図表4 グループ横断人事会議

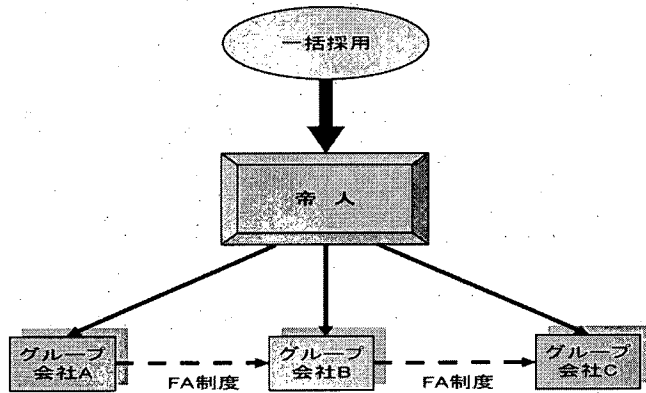


資料) 日経産業新聞, 2007年9月4日記事を一部修正

帝人の前CHOである森田(2005)によると、帝人のCHOのミッションとして、次のような3点をあげている^x。第1は、帝人グループ内人的資源の調達・配分に関する方針・戦略の立案・推進。第2は、帝人グループ内の人材の育成・配置・評価・処遇に関する基本方針・戦略の立案ならびに帝人グループ全体的視点から調整、支援、助言。第3は、帝人グループ内的人生産性の向上施策に関する基本方針・戦略の立案・推進、である。そして、このようなCHOに求められる能力としては、グループ経営において人材をうまく回しながら活用する一方で、各事業会社が最大の成果を生み出せる“しくみ”を立案・推進するため必要な「バランス感覚」をあげている。

第2は、2007年度より新卒者の採用を子会社採用から本社一括採用に切り替えた。というのも、人材獲得競争(War for Talent)が激化の様相を呈するなか、一般に帝人本体と比べてグループの子会社・関連会社の知名度は低く、優れた人材を確保しにくいからである。すなわち、帝人本体の強力なブランドパワーをテコにしてグループ全体へ優秀な人材を供給する目的が潜んでいるのである。そして、本社一括採用とは、帝人本体が一括採用した後、帝人に籍を置きながら適正や意向に応じて中核的なグループ会社へ出向させ、出向してから5年が経過した段階で転籍させ、グループの子会社・関連会社へ転籍した人材がその他の部署へ移動を希望する場合、先方企業の合意が得られれば移籍できるグループ内フリーエージェント(FA)制度であり、帝人では、これを「キャリアチャレンジ制度」と命名している(図表5)^{xi}。

図表5 採用方法とFA制度



資料) 日経産業新聞, 2005年12月27日記事を一部修正

第3は、1988年から導入されているグループ内公募制度である。これは社内公募制度とも呼ばれ、グループ企業が必要としているポストや職種の要件を社員たちに公開し、応募者の中から必要な人材を登用する仕組みである。帝人では、これを『ジョブチャレンジ制度』と呼び、3月・9月・12月の年3回募集をかけて社員の異動を行っている。

あらためて論じるまでもなく、このような諸制度は、何も帝人だけに限ったものではなく、程度の差はあれ、その他の企業の間でもすでに導入がなされている。たとえば、ダイエーでは、1988年5月、グループ企業の経営を行うコア人材をグループ内から選抜する「グループ・エグゼクティブ：GE」制度を導入した。これはグループ経営者であるGEを組織的に養成して、グループ企業間の横断的人事異動の対象とするものであり、かりに子会社のプロパー社員であっても、GEの資格を取得できれば、本体の役員やその他グループ企業のトップに抜擢される制度である^{xii}。また、長谷工コーポレーションは、1988年4月にグループ企業のプロパー社員全員を本社社員に転籍させた。これにより、グループ社員と本社社員の処遇が統一し、人事異動に伴う処遇面の制約が排除される一方、新規採用の仕方も本社採用だけとなった^{xiii}。東芝では、東芝本体とグループ企業間で人材の流動化を促進するため、2002年に社内FA制度、2003年にグループ内公募制度をそれぞれ導入している。日立は、連結ベースで人材の活性化と活用を図るため、2004年からグループ内公募制度に着手している。そして、ソニーでは従来の社内公募制度に加え、マイキャリア・リサーチというユニークな公募制度を導入している。ソニーの社内公募制度は、それぞれの部門が求める人材をイントラネット上で公募し、社員が応募を通じて異動するものである。これに対し、マイキャリア・サーチとは、グループ企業の社員がイントラネット専用掲示板に自分のキャリアと希望を登録して、その他部門のマネ

ジャーが検索によって希望に添えれば面接を経て異動する制度である。

5、グループ内共通基盤

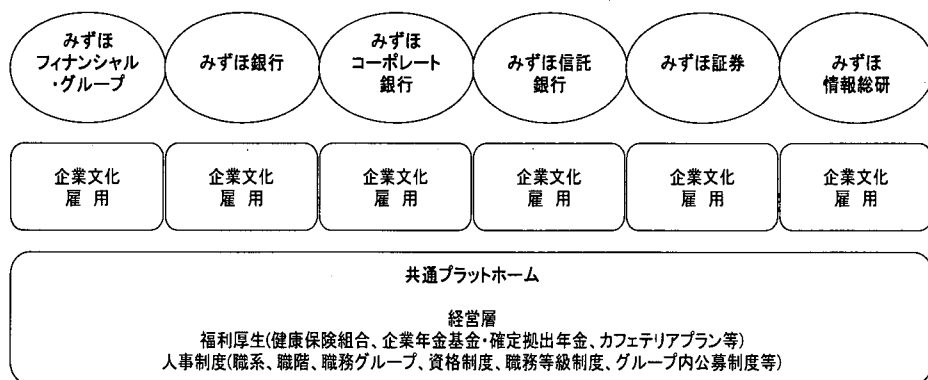
グループ人材マネジメントは、グループ企業間で人材を頻繁に移動させたり、横断的に交流するしくみさえ構築すれば、それで完成といえるのだろうか。おそらく、その答えは、“ノー”である。というのも、そもそもヒトが働くうえで重要な賃金や処遇の面でグループ企業間にバラツキが存在する場合、それが足かせとなり、これらの諸制度は有効に機能し得ないからである。近年、労働に対する評価の仕方には、賃金や報酬か、それともやる気ややりがいなのか議論が巻き起こっているが、家庭や生活そして自分を支えるため、労働が不可欠な行為であるとするならば、少なくとも、処遇や待遇については最低限の公平性は保たれるべきである。このため、グループ経営でも、グループ企業間に横たわる処遇面における格差是正は不可欠であり、換言すると、これはグループ内共通基盤を整備・充実化を図ることである。

そこで、グループ内共通基盤の重要性を支持する意見について触れてみよう。寺澤（2000）は、グループ内人材流動化を促進するため、グループ全体にわたる共通人事制度は必要であり、具体的には、①出向・転籍に関するルールのグループ内標準化、②グループ内人材公募の実施、③グループ共通教育プログラムの導入、④グループ内人材派遣業務の拡大、⑤退職金前払い制度の導入をあげている。高野（2000）は、人材の流動化を図るため、グループ共通の処遇制度を導入するための基盤を形成する「グレード制度」導入をあげている。「グレード制度」とは、人材またはポジションを一定の評価基準にしたがい、いくつかの階層にランクづけするものであり、各社員の能力を評価してグレードを決定する「能力主義のグレード制」と組織内における職務を定義し、その大きさや難易度を評価してポジションのグレードを決定する「職務主義のグレード制」の2種類に区別される。

ここでグループ内共通基盤の企業事例として、みずほフィナンシャルグループを取り上げてみたい。みずほフィナンシャルグループは、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研など、有力なグループ子会社・関連会社を傘下に置く銀行持株会社である。グループ経営の基本的な枠組みは、みずほフィナンシャルグループが主要なグループ会社に対して直接経営管理を行い、主要なグループ各社は、みずほフィナンシャルグループが策定した基本方針に従いながら、個々の専門的な知識・能力を駆使して事業にあたる体制を構築している。そして、雇用や企業文化については、各社ごと独自性を高める一方、福利厚生（健康保険組合、企業年金基金、確定拠出年金、カフェテリアプラン等）や人事制度（職系、職階、職務グループ、資格制度、職務等級制度、グループ内公募制度等）のような基本的

処遇については、グループ全体で共通化（プラットフォーム化）を通じて会社間異動（転籍異動）を促進し、人的シナジー効果の発揮と適材適所な人材配置の実現を可能にしている（図表6）。

図表6 共通プラットフォーム化



出所) みずほフィナンシャルグループ HP から抜粋

一方、グループ内共通化を支持する主張がなされるなか、これらの指摘に疑問を投げかける意見もまた存在する。堀・竹田（2002）は、安易にグループ内へ共通化のしくみを持ち込むのは危険であると警鐘を鳴らしている。というのも、給与、スキル、組織風土、採用、人事制度などの各要素は、事業の特性や競争条件ごとに固有の制度で管理されるべきであり、中途半端なグループ共通の人事制度を持ち込むべきではないものと主張している。また、稲上（2003）は、アンケート調査を通じて、子会社・関連会社の労働条件は、親会社ではなく同業他社を見ながら、自社の業績に見合って決めるべきとの結論を導きだしている。すなわち、グループ企業間の労働条件とは、平準化ではなく格差拡大の方向に進んでいることをこれは示唆している。團（2004）は、処遇について格差が存在するのはやむを得ないとしても、処遇や能力を高めていく機会は、グループ全体の人材に対して与えられるべきと主張している。みずほ総合研究所（2008）は、実際のグループ人事管理の現状として、①依然として人事制度は企業単位でデザインされている、②グループ全体の人事を企画する部門が曖昧である、③共通人事制度のプラットフォームの構築には労力とコストがかかる問題点を浮き彫りにしている。

このように見ると、グループ内共通基盤を巡る議論は、今のところ賛成と反対のふたつの意見が混在しているのが実態のようである。そして、かりに個別人材の枠を超えたグループ人材の役割がますます高まるならば、基本的な処遇部分をグループ内で共通化したほうが得策かもしれない。しかしながら、グループを構成する個別企業がそれぞれ置かれている事業特性や競争環境を軽視してグループ経営のご都合だけを優先したり、グループ内の仕組みや制度が個別企業の置かれた現実と掛け離れたようなものであった場合、グループ全体の競争力を著しく阻

害する可能性も否定できない。このようにグループ内共通化が抱える今後の課題とは、個別企業が抱える実態とグループ経営のご都合をどうマッチングするのか、さらなる検討が必要である。

6. グループ・コア人材の育成

グループ経営を担うコア人材の育成では、これまで出向や逆出向などグループ内における人材移動を通じた育成に焦点が当てられてきた。ところが、近年になりこれら伝統的な人材移動方法に加え、企業内大学（Corporate University）の設置やITを活用した人材教育、アクション・ラーニングを通じた実践的課題の導入など、欧米企業流の研修スタイルを積極的に取り入れ、グループ・コア人材の育成に努める傾向が次第に強まってきた。このため、最近では、当該分野の研究は非常に進んでおり、貴重な示唆が提供されている。

たとえば、人材開発をグローバルなグループ企業内での学習活動であると論じた根本（2001）は、21世紀の人材開発戦略を「オープン学習コミュニティ戦略」と呼んでいる。根本はまず、言葉、文法、コード、マニュアル、手順、手続き、システムを意味する「プロトコル」と文脈、規範、価値、文化を指す「コンテクスト」から、日本とアメリカの人材開発戦略を明らかにした。それによると、伝統的な日本企業モデルは、プロトコルが低くコンテクストが高いのに対し、伝統的なアメリカ企業モデルは、プロトコルが高くコンテクストが低いモデルであるという。つまり、日本では、OJTと継続的な階層別教育などコンテクスト重視が特徴であるのに対し、アメリカは、プログラム化された専門職教育を中心としたプロトコル重視というものである。そのうえで、これからの日米企業における人材開発とは、プロトコルとコンテクストを共に高度化するオープン学習コミュニティ戦略であると指摘する。そして、このようなオープン学習コミュニティ戦略は、プロフェッショナル学習、キャリア・サポート、学習コミュニティ、学習データベース、コーポレート・ユニバーシティの5つのモジュールに区分され、さらにこれを支える基盤として、学習理念、人事戦略、組織戦略をあげている。

このようにグループ人材の育成に関連した研究は非常に多岐にわたるため、ここでは、すべてを取り上げることは難しいが、グループ人材マネジメントに焦点をあてた数少ない研究として、一橋大学の伊藤の指摘を紹介しよう。

伊藤（1999）は、グループ人材マネジメントの要件として、親子関係における「権限の分散化」と「意識の水平化」をあげた。「権限の分散化」とは、親子間に存在する権限上の壁を指し、親会社の子会社・関連会社へ権限を委譲する度合いが高ければ「自由」低ければ「規律」を意味する。一方、「意識の水平化」とは、親子間に横たわる「意識上の壁」を指すものであり、

親会社と子会社・関連会社間における意識格差の度合いが大きければ「個別利益中心」、小さければ「グループ利益中心」と定義される。そして「権限の分散化」と「意識の水平化」の2つの軸をもとにグループ人材マネジメントを4つのタイプに分類している。第1は、権限を委譲する度合いが低く（規律）、意識格差の度合いが大きい（個別利益中心）クロスにあたる「親会社中心型人事」である。このタイプは、もたれ合い型人事ともいえ、伝統的なグループ人材マネジメントとして、数多くの問題をはらんだモデルである。第2は、権限を委譲する度合いが低く（規律）、意識格差の度合いが小さい（グループ利益中心）クロスである「戦略評価型人事」である。このタイプは、グループ人材をプロフェッショナルとして位置づけながら、こうしたプロフェッショナルを育てるため、人材を流動化させるメカニズム、横断型の人事評価システム、トップマネジメントの育成が大きなカギを握るものである。第3は、権限を委譲する度合いが大きく（自由）、意識格差の度合いが大きい（個別利益中心）クロスに相当する「自律創造型人事」である。このタイプは、起業家的グループ人材を育てるため、自由・創造性の尊重、多様なアイデアをビジネスに結びつける場を与える、報酬を重ね合わせることが主要要件としてあげられる。第4は、権限を委譲する度合いが大きく（自由）、意識格差の度合いが小さい（グループ利益中心）クロスを指す「グループ創発型人事」である。このタイプは、グループ人材を個と全体のトレードオフを同時追求するものであり、これを克服する手段として、相互交流する場を設ける、サポートシステムの構築、多元的な評価軸を設ける、をあげている。

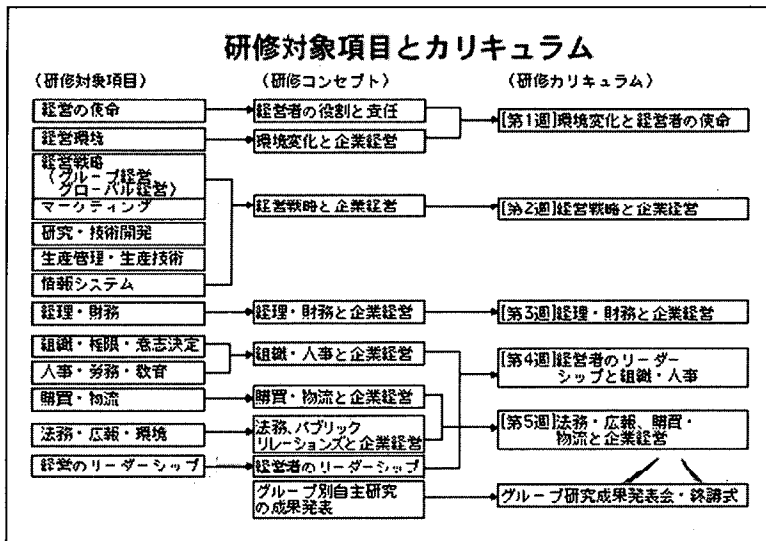
伊藤（2000）はまた日本の企業グループは、機能ごとに子会社・関連会社または事業部門を設立するケースが少なくないが、これでは、グループ各社は自分のパフォーマンスのみ努力を傾注し「全体最適」はなかなか優先されない。この結果、グループ各社がバラバラに個々のパフォーマンスを追求する「部分最適」となってしまうと指摘したうえで、次のような4つのリーダー像を描き出している。第1に、グループ各社は部分最適を追求しながら、それぞれの知識分散には実質手をつけない「調整型マネジャー」である。第2に、グループ各社は部分最適を追求するが、分散された知識は集約化する「ビジネスモデル創造型マネジャー」である。第3に、グループ各社は全体最適を追求するが、個々の知識を有機的な連結する「プロセス革新型マネジャー」である。第4に、グループ各社は全体最適を追求し同時に知識は集約化される「価値創造型リーダー」である。

それでは次に、グループ・コア人材の育成事例として、東レ、帝人、キリン・ホールディングスを取り上げてみよう。これらの企業は、日本企業の中でもいち早くグループ・コア人材の育成に取り組み力を入れてきた代表的な企業である。

早い段階から「連邦経営」を標榜してきた東レでは、次世代経営者育成とグループ企業の強化を図るため、1991年3月12日から「東レ経営スクール（TKS）」を開講している。東レ本

体の次長・課長レベルから選抜された研修者たちは、5ヵ月（毎月1回5日間、月曜日から金曜日まで三島の研修センターで合宿研修を5回繰り返す。5日間来て3週間仕事に戻り、また5日間研修をやって3週間仕事に戻る）におよぶ合宿研修を通じて、グループ企業の経営者として必要な知識・能力に関する訓練を受ける。研修終了後は、原則として国内外の関連会社に経営幹部として2～3年出向し、その後は、東レ本体に復帰を果たし部長クラスとして登用される（図表7）。

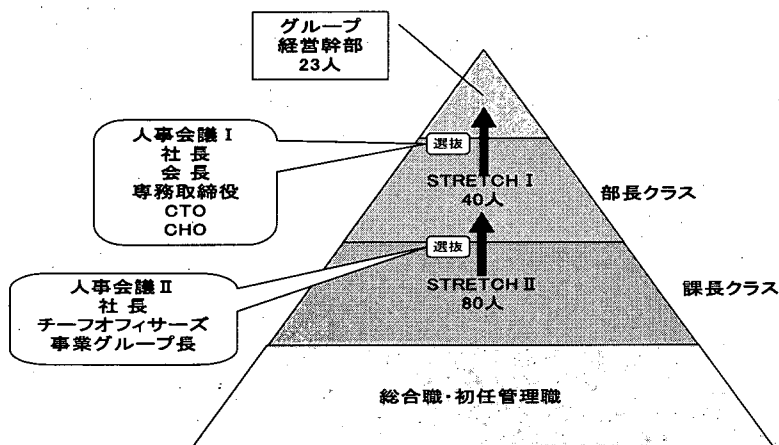
図表7 共通プラットフォーム化



出所）宗石（2002）,p106

帝人では、将来のグループ・グローバル経営を担う経営幹部候補者を早期に選抜し、計画的に育成するグループ・コア人材制度である STRETCH（Strategic Executive Team Challenge）を導入している。森田（2008）によると、このプログラムは、課長クラス社員約 80 人を対象とする「STRETCH II」と部長クラス社員約 40 人を対象とした「STRETCH I」により構成されている。そして、STRETCH II の修了者を対象に社長・チーフオフィサーズ・事業グループ長から構成された人事会議Ⅱを経て選抜された人物が STRETCH I へ進み、STRETCH I の修了者の対象に社長・会長・専務取締役・CTO・CHO により構成される人事会議Ⅰの合意を経て、グループ経営幹部が選抜される（図表8）。

図表8 STRETCHのしくみ



資料) 森田 (2008), p82 を参考に作成

大手食料品メーカーのキリン・ホールディングスでは、2002年4月、企業内大学である「キリン経営スクール」を開校してグループ・コア人材を育成している。研修の目的は、次世代のグループ経営を担うべき人材を組織的に養成することであり、研修者の対象は、キリン本体のみならずグループ企業を含む40歳前後の若手管理職の中から選抜された十数人を対象に約1年間、経営者に必要な全般的な知識を集中的に学ばせている。研修の内容は、「経営戦略とリーダーシップ」「マーケティング」「財務会計」「グローバルな消費財企業の戦略分析」のような講座に加え、グループ企業の事例研究から、実際のグループ企業の経営に提言するプログラムが導入されている。また、社長を含む経営陣が実際の研修に参加して互いにディスカッションや交流する機会が盛り込まれている。こうして無事研修を終えた研修者たちは、その後、国内外のグループ会社の経営幹部として配置され、研修成果を実践に移すしくみとなっている。

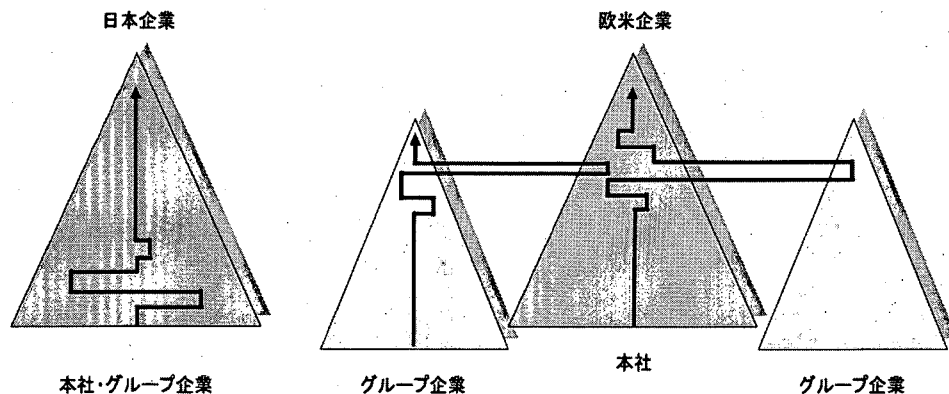
ところで、これらの企業に見られるグループ・コア人材の育成に関する共通点として若年化があげられる。堀・竹田(2002)は、比較的、若い時代にグループ内で多様な機会や経験を積ませる重要性を主張している。というのも、長い間、同一部門内で昇進してきた中間幹部をキャリアの後半になってその他の部門へ投入したとしても、成功の確率は低いからである。企業グループを構成する各グループ・メンバーの事業特性、ライフサイクル、経営課題は個々に異なるため、多様な考え方・モノの見方ができる人材の育成は不可欠な課題であり、頭の柔軟な若い頃に異なる複数の経験を積ませて大局観を持つ経営者の育成が何よりも大切であると論じている。また、将来のグループ経営を担う幹部候補者をいったんグループ企業へ派遣(出向)させ経験を積み、その後にグループ本体へ戻すやり方も共通しているが、このようなやり方は、

少なくともこれまでの日本企業の間ではポピュラーな方法ではなかった。伝統的な日本企業によるコア・マネジャーのキャリアパス（能力形成）は、通常、グループ本体の経験しか蓄積していない偏った育成・選抜が一般的であったからである。

高野（2000）によると、日本企業の本社およびグループ企業のキャリアパスは、入社後5～7年目まではローテーションの対象として社内の複数の部署を経験するが、10年目を超えると特定の畑ができ、同一事業部門のなかで長期間勤務をしながら、昇進していくパターンである。これに対し、欧米企業の本社またはグループ企業は、若い時期において専門性を身につけるため同じ部門で長く経験を積ませるが、コア・マネジャーとしての資質が認められると、ローテーションに組み入れられ、その他部門のみならず内外のグループ企業まで幅広い経験を積みながら、昇進する違いがあると論じている。

グループ経営人材を育成するスタンスからみると、早い時期に頻繁なローテーションを行い、その後、特定部門へ定着する「日本型キャリアパス」に対して、早い段階は特定部門で専門性を養い、その後グループ内外の経営を経験する「欧米型キャリアパス」では、いったいどちらの方が望ましいだろうか（図表9）。

図表9 キャリアパスの国際比較



出所）高野（2000）, p39

グループ経営を実践しているにもかかわらず、期待通りの結果を得られない企業が抱える課題のひとつは、グループ経営の取り組みが質・量とも本社の所有物である現実があげられる。グループや全体で戦うと表面的には主張しているが、実際の戦略策定の多くは、親会社や本社が独占しているのが実態である。このため、基本的なグループ戦略の立案・策定に関するそのほとんどは、親会社や本社のコーポレート・スタッフがその担い手である一方、彼らの多くは本社の勤務経験は長く、グループの子会社・関連会社の業務経験はほとんど少なく、グループ経営における子会社・関連会社の立場を十分理解・把握できていない。いわば、グループ経営

の現場を踏んだ経験のない知識人材が国内外におけるグループの子会社・関連会社の実態を踏まえた連携戦略を策定・計画していることがグループ経営の形骸化を招いた真因といっても言い過ぎではあるまい。したがって、グループ経営人材の育成からすると、今日の日本型キャリアパスは必ずしも最適なモデルとはいえない。本体のみならず、グループ各社のリソースやケイパビリティにも精通し、グループ価値の最大化に貢献可能な欧米型キャリアパスの導入または移行する意義は大きいと考えられる（高野,2000）。

7、グループ人材戦略の論点

最後にグループ人材戦略のまとめとして、それぞれの項目における要点を整理しよう。

グループ内人材移動では、出向、逆出向、水平出向を意味する各出向形態の内容を明らかにした。そして、これまでは親会社から子会社・関連会社に対する出向に焦点があてられてきたが、これからの新しい出向パターンとして、ゲストストラテジスト制度の重要性を指摘した。ゲストストラテジスト制度は、親会社の戦略スタッフが子会社・関連会社に派遣され、プロパーの戦略スタッフとともに戦略策定業務を担当するしくみである。一方、今後は、子会社・関連会社から親会社へ向けた逆出向にも大いに注目すべきであると指摘した。というのも、人材のフローが上から下へだけでなく、下から上へ、横から横へ縦横に移転しないかぎり、グループ経営における真の総合力強化は実現し得ないからである。事実、ゲストエンジニア制度を導入するトヨタのケースのように、高度なグループ組織能力を内包する企業ほど、普通の企業に比べると逆出向の頻度が高く活発化していることが、その事実を物語っている。

グループ内人材交流では、人材交流を著しくグループ内に限定しすぎると、グループ外に存在し調達可能な知識や資源へアクセスする機会を失うため、今後は、グループ内の境界を下げてグループ外にも視野を拡大すべきであると指摘した。一方、グループ内人材交流では、過度な交流と過小な交流を避け、抽象的な表現ではあるが中庸的な交流が望ましいと考える。というのも、人材交流が過度な場合、個別企業のアイデンティティが喪失しかねないし、逆に過小すぎると交流の形骸化を招く恐れもありうるからである。よって、グループ人材交流では、交流目的を明確化すると共に交流条件や期間もまた事前に十分検討すべきである。

グループ内共通基盤では、共通化の推進を支持する意見と疑問を呈する意見の両方があり、議論はまだ決していない状況であるが、こうしたなか、基本的な考え方としては、子会社・関連会社の独自性を十分尊重しつつ、共通化できる所は極力一致させるべきである。換言すると、グループ内人材移動または人材交流とは、グループ内共通基盤のうえではじめて効果を発揮するのであり、もしプラットフォーム部分にバラツキや格差が存在すれば、このような仕組みや制

度もまた、うまく機能しないのは明らかである。

グループ・コア人材育成では、早い時期に頻繁なローテーションを行いながら、特定部門に定着する「日本型キャリアパス」から、早い段階は特定部門で専門性を養い、その後グループ内外の経営を経験する「欧米型キャリアパス」へ移行すべき点が指摘された。というのも、親会社の戦略スタッフに見られる子会社・関連会社を対象とする知識不足を回避するためである。また、個別企業経営に必要なリーダースキルとグループ経営に必要なリーダースキルでは、事情が大きく異なる点もまた指摘された。そして、もし両方の中味に違いがあるならば、個別企業経営の経験や能力は、その他の個別企業では生きるものの、グループ経営の場合、無用の長物に終わる可能性が高く、注意を要することが浮き彫りとなった。

参考文献

- Lincoln, R.J. and L.C. Ahmadjian (2001) "Shukko (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks : The Electronics Industry Case", in Nonaka, I. and T. Nishiguchi eds., *Knowledge Emergence : Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press.
- 井関利明・佐野陽子・石田英夫編 (1982)『労働市場と情報』慶応通信
- 伊丹敬之・松永有介 (1985)「中間労働市場」『日本労働協会雑誌』312号, 5月, pp. 11-19.
- 伊藤邦雄 (1991)「企業のグループ経営『系列』から『束ね』へ」日本経済新聞記事, 11月12日, p. 27
- 伊藤邦雄 (1999)『グループ連結経営』日本経済新聞社
- 伊藤邦雄 (2000)『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社
- 稲上 毅 (2002)「出向・転籍という雇用慣行：終身雇用圏と外部市場化のはざまで」『日本労働研究雑誌』No.501, April, pp. 57-59.
- 稲上 毅 (2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会
- 岩崎尚人 (1996)「キリンのグループ経営」『日本型グループ経営の戦略と手法 [2] 製造業編』中央経済社
- 遠藤泰弘 (1988)『分社経営の実際』日本経済新聞社
- 小川 洋 (2008)「グループ経営時代の育成法」『日経ビジネスマネジメント』Autumn, pp. 76-79.
- 小田切宏之 (1992)『日本の企業戦略と組織：成長と競争のメカニズム』東洋経済新報社
- 川喜多喬・岩村正彦・高木晴夫・永野 仁・藤村博之 (1998)『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所
- 桑名義晴・岸本寿生・高井 透 (1999)「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』8月号, pp. 15-24.
- 玄田有史 (2002)「リストラ中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社
- 河野英子 (2005)「競争力に貢献する人材育成システムーゲストエンジニア制度：企業の境界を超えて連続する技術者のキャリア」『組織科学』Vol.39, No.1, pp. 69-80.
- 宗石 譲 (2002)「連邦経営を支える経営者の早期育成」『ダイヤモンドハーバードビジネス』Leadership Strategy Summer, pp. 104-106.
- 高井 透 (1996)「東芝のグループ経営」『日本型グループ経営の戦略と手法 [2] 製造業編』中央経済社
- 高梨 晶 (1994)『変わる日本型雇用』日本経済新聞社
- 高野研一 (2000)『グループ経営時代の人材マネジメント』東洋経済新報社
- 團 泰雄 (2001)「企業グループにおける若年・中堅層出向の展開」『日本経営学会誌』第7号, pp. 71-83.
- 團 泰雄 (2004)「企業グループにおける処遇・教育訓練機会の企業間格差：その意味と近年の変化」『商経学叢』第51巻第2号 近畿大学, pp. 45-65
- 寺澤直樹 (2000)『グループ経営の実際』日本経済新聞社
- 寺本義也 (1990)『ネットワーク・パワー：解釈と構造』NTT 出版

- 永野 仁 (1989)『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版
- 永野 仁 (1996)『日本企業の賃金と雇用：年俸制と企業間人材配置』中央経済社
- 日経産業新聞, 2005 年 12 月 27 日
- 日経産業新聞, 2007 年 1 月 22 日
- 日本経済新聞, 2007 年 4 月 9 日
- 日経産業新聞, 2007 年 9 月 4 日
- 日本経済新聞社編 (1991)『テラスで読む 日本の企業グループ』日本経済新聞社
- 日本労働研究機構・(財)高年齢者雇用開発協会 (1999)『出向・転籍の実態と展望』調査研究報告書, No.126
- 根本 孝 (2001)『e-ラーニング：日本企業のオープン学習コミュニティ戦略』中央経済社
- 額田和英 (2008)「グループ人事」『人材教育』January, pp.26-29
- 畠山芳雄 (1998)『関連会社ビックバン：グループ経営の時代』日本能率協会マネジメントセンター
- 平野光俊 (2003)「企業グループ経営改革における組織モードと個人情報の非対称性の変容」『経営研究』No.50, pp.1-37.
- 堀新太郎・竹田年朗 (2002)「ポストモダンの人材マネジメント」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』, Aug, pp.84-95.
- 水永正憲 (2004)「分社・持株会社制と人材管理革新」『オペレーションズ・リサーチ』10月号, pp.617-622.
- みずほ総合研究所 (2008)『グループ人材マネジメント：グループ人材マネジメントの現状と今後に向けた提言』みずほレポート
- 溝上憲文 (2008)「みずほ式「即成栽培」「横串人事」の内側」『プレジデント』12月1日号
- 宮本 大 (2006)「企業グループ内労働移動と個別企業の成果との関係」『ITEC Working Paper』, pp.1-25.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler. (池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社, 2006 年).
- 森田義一 (2005)「CHO の役割」『人材教育』April, pp.24-27.
- 森田義一 (2008)「グローバル人材の創り方」『日経ビジネスマネジメント』Autumn, pp.80-85.
- 八代充史 (2000)「出向・転籍者と中途採用者：45 歳以上ホワイトカラーの社外からの受け入れ実態」『三田商学研究』第 43 巻第 5 号, pp.75-92
- 八代充史 (2002)『管理職層の人的資源管理：労働市場論的アプローチ』有斐閣
- 山本 寛 (2008)『転職とキャリアの研究：組織間キャリア発達の観点から』[改訂版]創成社
- 鷲澤 博 (1997)「中間組織における労働移動ネットワークの形成—出向制度の新しいコンセプトの展開」
- 斉藤毅憲『組織と人的資源の経営学』税務経理協会

ⁱ 小田切 (1992) は、企業内部を市場とみなすべき必然性はないことから、企業内部労働市場を「内部労働システム」と呼んでいる。

ⁱⁱ 三菱マテリアルでは、従来の人事部門を“人財部門”に変更しているが、これは同社が「人は財産である」との意思を浸透させたい観点によるものからである。このように今日の日本企業では、「人材」を使わず「人財」を使用するケースが徐々に増えつつある。

ⁱⁱⁱ 過去、東芝ではグループ企業の自主独立を進めるため、東芝本体の総合企画部に関連会社 7 社の実習生を 7 名受け入れた。その狙いは、中長期経営計画の策定・企画のノウハウを学んでもらうことに加え、東芝の次のグループ戦略を理解してもらうことであった (日本経済新聞社編, 1991)。

^{iv} 高井 (1996) は、東芝のグループ経営を取り上げ、同社では出向・逆出向制度を新たな事業展開に必要な知識・情報を学習するための制度として活用している実態を浮き彫りにしている。

^v 日本企業の現場では、以前から製品開発を担う技術者、エンジニアのレベルで逆出向制度が導入され、大きな効果をあげていることがすでに確認されているが、この代表的な事例として、自動車業界のトヨタがあげられる。また、自動車の設計思想 (アーキテクチャ) は、組立を担当するセットメーカーと約 3 万点とも言われる原材料や部品をセットメーカーへ納入するサプライヤーが共同で製品開発する、「すり合わせ型」あるいは「統合型」とも呼ばれている。

^{vi} 一方、企業の流動化行動の事例として岩崎 (1996) は、キリンのグループ経営を取り上げている。それによると同社では、グループ全体としての適材適所の視点に立ち、キリン本体とグループ各社およびグループ各社間での出向、逆出向、水平出向を指す交流人事の促進がグループ本社を中心に進められている一方、グループ

間で人材交流を通じた、ノウハウ、知識の移転、学習の移転が意図的に試みられていると指摘している。

- vii 日本経済新聞記事 2007年4月9日 ,p17
- viii 日経産業新聞記事 2007年1月22日 ,p23
- ix 日経産業新聞記事 2007年9月4日 ,p23
- x 「CHOの役割」『人材教育』April,2005年 ,pp24-27.
- xi 日経産業新聞記事 2005年12月27日 ,p23
- xii 日本経済新聞社編 (1991)『日本の企業グループ』,pp140-141
- xiii 日本経済新聞社編 (1991)『日本の企業グループ』,pp151-152